Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8470854
Centre d'intérêt: 560

Simard, Nicole.

La méthode DACUM DELPHI : guide méthodologique / Nicole Simard. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, 1984.
iv, 59 p. ; 28 cm.

Code: 49-1212. Bibliogr.: p. 58-59. Glossaire: p. iv.

ISBN 2-550-07656-7

Descripteur(s): *Instrument d'analyse *Méthode d'analyse *Analyse institutionnelle *Dynamique de groupe *Entrevue *Méthodologie *Guide

Identificateur(s) de sujet: *DACUM-DELPHI (Méthode) *Cueillette de données

La méthode DACUM-DELPHI est un procédé analytique de cueillette de données qui consiste essentiellement à décomposer une situation donnée en tous ses éléments pour ensuite les regrouper sous la forme d'un tableau. Etant donné les particularités de cette méthode, son efficacité et ses potentialités, le ministère de l'Education a fait préparer ce guide en vue d'aider les responsables de projets et les animateurs qui ont à élaborer, réviser et mettre à jour des programmes de formation professionnelle.

La première partie du document porte sur la description générale de la méthode, ses utilisations possibles et ses conditions d'application. Les chapitres deux et trois traitent des modalités d'utilisation (détermination de l'objet d'analyse, organisation des entrevues de groupe, animation, observation, organisation matérielle) et de l'entrevue de groupe proprement dite. La rédaction du rapport en vue de présenter les résultats fait l'objet du dernier chapitre.

Type de document: d

EDUQ 8470854

LA MÉTHODE DACUM-DELPHI

Guide méthodologique

49-1212

Québec

EDUQ 8470854

ISBN 2-550-07656-7
Dépôt légal - Troisième trimestre 1984
Bibliothèque nationale du Québec

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1984.

LA METHODE DACUM DELPHI

Guide méthodologique

NICOLE SIMARD

Septembre 1984

TABLE DES MATIERES

Table des matières .. . . . . .i,ii,iii

Lexique iv

INTRODUCTION 1

PREMIER CHAPITRE : La méthode DACUM-DELPHI, DESCRIPTION GÉNÉRALE et APPLICATIONS 3

1.1 Description de la méthode DACUM-DELPHI 4

1.1.1 Caractéristiques. 5

1.2 Applications de la méthode DACUM-DELPHI. 7

1.2.1 Expériences réalisées 8-9

1.2.2 Commentaires sur les différentes expériences réalisées 10

1.2.3 Application au cadre général proposé pour l'élaboration, la révision et la mise à jour des programmes de formation professionnelle 13

1.2.4 Applications à différentes situations 16

DEUXIEME CHAPITRE : LA PHASE PRÉLIMINAIRE 18

2.1 Détermination de l'objet d'analyse 19

2.1.1 Exemples d'application. 20

2.1.2 Consultation de la table sectorielle. 21

2.1.3 Consultation des comités techniques 22

2.1.4 Consultation des représentants des pédagogues . . 23

2.1.5 Validation d'une proposition de programme 24

2.2 Organisation des entrevues de groupe 25

2.2.1 Formation des groupes 25

a) choix des consultants 25

b) caractéristiques des consultants 27

c) échantillonnage 27

d) nombre de groupes à constituer. 28

e) liste de consultants 28

f) convocation des consultants 28

g) temps alloué à la convocation 29

2.3 Animation 30

2.3.1 Rôle de l'animateur 30

2.3.2 Caractéristiques de l'animateur 30

2.3.3 Qualité de l'animation 31

2.3.4 Contraintes liées à l'animation 31

2.3.5 Rôle du coanimateur ou du secrétaire d'assemblée. 32

2.4 Observation 33

2.5 Organisation matérielle 34

2.5.1 Choix d'un local 34

2.5.2 Accessoires 34

TROISIEME CHAPITRE : L'ENTREVUE DE GROUPE 36

3.1 Préparation de l'entrevue 37

3.1.1 Feuille-type pour la production d'une liste de données 38-39

3.2 Réalisation de l'entrevue 40

3.2.1 Première étape : présentation 41

3.2.2 Deuxième étape : production d'une liste de données 41

3.2.3 Troisième étape : structuration des données recueillies 42

3.2.4 Quatrième étape : tableau des données . . . 44

QUATRIEME CHAPITRE : LA RÉDACTION 48

4.1 Réalisation du tableau-synthèse de l'ensemble des entrevues 49

4.2 Validation du tableau-synthèse 50

4.3 Rédaction du rapport 51

CONCLUSION 54

ANNEXE I 57

LEXIQUE

DACUM : sigle pour exprimer : "Developing A Curriculum". Processus qui permet d'élaborer un tableau-programme.

DELPHI : méthode de développement et d'amélioration de l'accord d'un groupe de personnes, interrogées par écrit à propos d'un sujet qu'elles maîtrisent généralement bien.

Représentant de la pédagogie : coordonnateur de comité pédagogique de programme ou professeur dans un programme concerné par l'étude.

Employeur :.superviseur immédiat d'un technicien d'une fonction de travail donnée

.planificateur : directeur de services professionnels, directeur d'un organisme ou représentant d'un autre niveau décisionnel.

Technicien : le technicien est celui qui exécute la fonction de travail à analyser. Ce terme signifie dans ce texte autant l'ouvrier qualifié que le technologue ou le professionnel selon le niveau de formation concerné: secondaire, collégial ou universitaire.

Pour éviter d'alourdir le texte, nous nous sommes conformés à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec une valeur de neutre lorsque l'on parle de façon générale.

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la méthode DACUM-DELPHI ? Quelles sont les utilisations possibles de cette méthode ? Quelles en sont les conditions d'appl cation ? Comment l'utilise-t-on ? Que faire avec les résultats ? Tels sont les objets de ce document.

La méthode DACUM-DELPHI est une méthode de cueillette de données au même titre que le questionnaire, l'entrevue, le groupe nominal. Comme ces techniques, elle comporte des avantages et des inconvénients. Elle peut s'avérer un outil précieux lorsqu'on l'utilise à bon escient.

Que signifie ce terme DACUM-DELPHI ? M. André Beaudet, alors responsable du service de la recherche et du développement au collège régional du Saguenay-Lac-St-Jean, a eu l'idée d'exploiter les aspects particuliers de deux méthodes de cueillette de données : la méthode DACUM[1] et la méthode DELPHI[2]. Il en a retenu certains aspects particuliers : l'écrit, l'échange verbal, un processus dans la recherche d'un consensus, le regroupement de personnes.

Il voulait, en utilisant ces moyens d'une façon organisée, pallier les inconvénients des réunions qui n'apportent pas toujours les résultats escomptés. Cette méthode, comme vous le verrez, a surtout été utilisée dans le cadre d'analyses de besoins de formation.

---

1. R.E. Adams, Dacum, Canada Newstart Program, Department of Regional Economic Expansion, Ottawa, 1975, 261 p.
2. G. Aubin, M. Girard, Recherche prévisionnelle sur l'enseignement collégial au Québec, Tome III, rapport méthodologique, Cadre, Montréal, 1974.

Etant donné les particularités de cette méthode, son efficacité et sa rapidité, le ministère de l'Education a fait produire ce document. Il devrait pouvoir servir de guide méthodologique à des responsables de projet et à des animateurs dans le cadre de l'élaboration, de la révision et de la mise à jour des programmes de formation professionnelle.

Le document se présente en quatre chapitres. Un premier chapitre décrit la méthode DACUM-DELPHI et ses applications. Un deuxième chapitre présente les composantes de la phase préliminaire à l'application de la méthode, un troisième chapitre décrit l'entrevue de groupe proprement dite et un quatrième chapitre suggère des pistes de rédaction.

CHAPITRE PREMIER

LA MÉTHODE DACUM-DELPHI

Description générale et applications

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DACUM-DELPHI

1.1 DESCRIPTION DE LA MÉTHODE

Instruments de cueillette de données

La méthode DACUM-DELPHI est un procédé analytique de cueillette de données. Il s'agit, dans un premier temps, de décomposer une situation donnée en tous ses éléments et dans un deuxième temps de les regrouper sous la forme d'un tableau.

Technique utilisée : l'entrevue de groupe structurée

L'entrevue comporte trois périodes de production :

- production individuelle d'une liste de données
- structuration individuelle de l'ensemble des listes
- production collective d'un tableau regroupant les données.

Ce tableau peut reprendre l'ensemble des éléments recueillis ou ceux qui ont fait l'objet d'un consensus.

Les deux premières périodes comportent la lecture, par chaque participant du document qu'il a produit et un temps d'échange.

Moyens : l'écrit et l'échange verbal

Pour effectuer cette cueillette de données, l'écrit et l'échange verbal sont les deux modes privilégiés. Ils alternent à chaque période de production.

Tous ces éléments seront explicités dans le troisième chapitre.

1.1.1 Caractéristiques

Respect des opinions

Le mode de fonctionnement incite les participants au respect des opinions de chacun.

Qualité de l'organisation de la pensée

Dans l'échange verbal, l'écoute attentive du discours de l'autre est parfois difficile. Dans un groupe, la multiplicité des facteurs de distraction : particularité de la voix, manière d'exprimer une opinion, intonation, hésitation, affinité, spontanéité amplifient cette difficulté. L'écriture parce qu'elle précède l'échange verbal incite à structurer ses idées avant de les communiquer oralement. La systématisation du processus amène chaque participant à prendre en considération le contenu proposé par les autres.

Emergence des éléments convergents

Les documents écrits, dans ce genre d'entrevue, favorisent l'émergence des éléments convergents. Les participants ayant les écrits de chacun sous les yeux ne peuvent nier la similitude de leurs discours. Par contre, l'échange verbal polarise l'attention sur les éléments divergents, leur faisant souvent prendre une ampleur démesurée par rapport à l'ensemble.

Analyse globale de la réalité

La structure de l'entrevue, son mode de fonctionnement et la complémentarité des participants leur permettent de poursuivre leur réflexion et leur investigation sur un thème donné bien au-delà de ce qu'ils auraient réussi à produire dans une entrevue individuelle. Elle comporte en cela un aspect d'animation. La qualité du matériel produit en si peu de temps suscite un sentiment de satisfaction chez les participants.

Expression individuelle favorisée

L'alternance entre l'écriture et l'échange verbal individuel et collectif permet aux personnes moins combatives dans un groupe d'exprimer leur pensée et de la voir considérée par les autres. Celles qui sont plus à l'aise dans les échanges verbaux se font valoir lors des étapes de lecture des textes et lors de la confection du tableau final.

Influence limitée des individus "agressifs"

Dans ce genre de rencontre, le leader qui émerge est celui qui saura le mieux organiser l'ensemble des documents en respectant les écrits de chacun. L'influence des individus "agressifs" qui ont tendance à monopoliser les débats est ainsi limitée.

Résistance à la reconnaissance du leadership

Cette méthode suscite beaucoup de résistance de la part de certains individus surtout lors de la troisième étape lorsqu'il s'agit de choisir un modèle d'organisation. Ce choix est vécu comme étant la reconnaissance d'un leadership à un individu ou au groupe qu'il représente. L'émergence des éléments convergents lors de la quatrième étape suscite la même réaction chez les participants qui veulent se singulariser.

Implication liée à l'écriture

L'écriture individuelle par son aspect engageant provoque également des résistances. La structure de l'entrevue qui amène les participants à s'approprier petit à petit les idées des autres ou, à tout le moins, à les respecter, rend difficile l'usage de la stratégie dans les interventions.

1.2 APPLICATIONS DE LA MÉTHODE DACUM-DELPHI

Dans cette partie, les applications de la méthode DACUM-DELPHI qui ont été réalisées et celles qui pourraient l'être dans le cadre du modèle proposé pour l'élaboration, la révision et la mise à jour des programmes de formation professionnelle, vous sont présentées. Il est également possible de généraliser son application à différentes situations.

1.2.1 Expériences réalisées

Les réalisations déjà effectuées dans le cadre de l'élaboration de programmes de formation vous seront exposées, sous forme de tableau, suivi de commentaires. La liste des documents publiés apparaît à l'annexe I.

Le processus d'élaboration, de révision et de mise à jour d'un programme de formation comporte:

a) l'analyse des besoins de formation

- . besoins qualitatifs :
  - . description de la fonction de travail
  - . description des conditions d'exercice de cette fonction
  - . détermination des objets de formation
- . besoins quantitatifs :
  - . par région
  - . dans un avenir prévisible

b) la détermination des axes de formation : connaissances, habiletés, attitudes

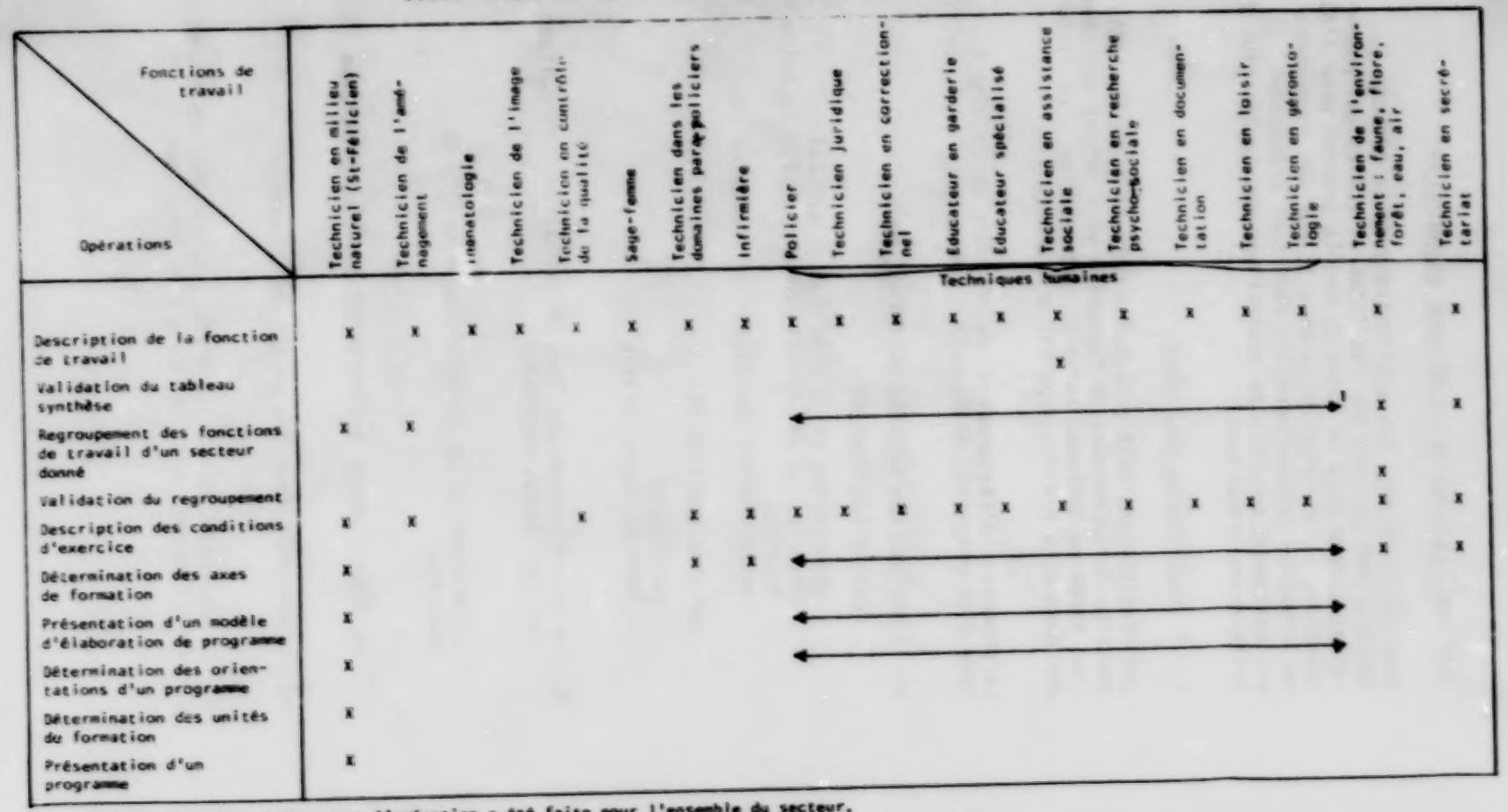
c) la réalisation de la matrice des objets de formation

d) la détermination des orientations d'un programme

e) la détermination des unités de formation

f) la présentation de ces unités, regroupées en cours et articulées sous la forme d'un programme.

1.2.1 APPLICATION DE LA METHODE A DIFFERENTES FONCTIONS DE TRAVAIL



1 Ce trait ⟷ indique que l'opération a été faite pour l'ensemble du secteur.

* indique qu'il s'agissait d'étudier de nouvelles fonctions de travail et d'en évaluer la pertinence.

CONSULTANTS POUR LES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS

Opérations \ Fonctions de travail	Technicien en milieu naturel	Technicien de l'aménagement	Thanatologie	Technicien de l'image	Technicien en contrôle de la qualité	Sage-femme	Technicien dans les domaines para-policiers	Informaticien	Policier	Technicien juridique	Technicien en correctionnel	Educateur en garderie	Educateur spécialisé	Technicien en assistance sociale	Technicien en recherche psycho-sociale	Technicien en documentation	Technicien en loisir	Technicien en gérontologie	Technicien de l'environnement : faune, flore, forêt, eau, air	Technicien en secrétariat
Description de la fonction de travail	E T	E T	E(1)	E(1)	*E(1) ∘T(1)	A(1) T(1) u(1)	E(1)	E T	E(1) T(1)	E(1) T(1)	E(1)= T(1)=	E(1) T(1)	E(1)= T(1)=	E(1) T(1)	E(1)= T(1)=	E(1) T(1)	*E(1) ∘T(1)	E(1) ∘T(1)	E*(1) T*(1)	E(1) T(1)
Validation du tableau synthèse									E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T	E T
Regroupement des fonctions de travail d'un secteur donné					E(2)		E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Description des conditions d'exercice							E		E P	E P	E P	E P	E P	E P	E P	E P	E P	E P		E
Détermination des axes de formation									P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		
Présentation d'un modèle d'élaboration de programme	P									P	P	P	P	P	P	P	P	P		
Détermination des orientations d'un programme		P																		
Détermination des unités de formation		P								P	P									
Présentation d'un programme		P																		

A = groupes de pressions, planificateur E = employeur T = technicien P = pédagogue U = usager Chiffre entre parenthèses = durée effective de consultation, pour chaque groupe de consultants.
* Certaines catégories de consultants ont comporté plus d'un groupe.

1.2.2 Commentaires sur les différentes expériences réalisées

Chacune de ces expériences a eu ses particularités. Leur analyse permet de dégager des conditions d'application de la méthode qui devraient favoriser l'atteinte des objectifs.

Quelques particularités seront signalées afin, qu'en vous y référant, vous puissiez déjà connaître les éléments de réponses que vous pourriez y trouver.

- Dossier des techniques en milieu naturel :

  Premier projet dans lequel cette méthode fut appliquée. Elle l'a été à toutes les étapes du développement du programme et ce, avec l'équipe de pédagogues directement concernés par son éventuelle implantation.

- Dossier des techniques de l'aménagement et des techniques infirmières :

  Application en ce qui concerne la fonction de travail et les orientations des programmes. Les programmes existaient déjà, une nouvelle lecture des fonctions de travail s'imposait, compte tenu de leur évolution.

- Dossier du technicien de l'image, technicien en contrôle de la qualité et sage-femme.

  Il s'agissait, ici, de décrire de nouvelles fonctions de travail. Dans le cas des techniciens de l'image, les seuls consultants possibles étaient les promoteurs eux-mêmes, les techniciens proprement dits n'existant pas encore. Dans celui des techniciens en contrôle de la qualité, les employeurs et les techniciens des différents secteurs où s'exercent ce contrôle ont été consultés, des produits chimiques au textile en passant par les produits laitiers, pour tenter de dégager les similitudes qui auraient pu justifier l'élaboration d'un programme spécifique.

En ce qui regarde le dossier sage-femme, les employeurs n'existant pas, nous avons interrogé des sages-femmes et certaines de leurs clientes. La fonction de travail a pu ainsi être étudiée selon des aspects complémentaires. Ceci n'a été possible que dans ce dossier. Autre particularité : groupe de consultantes composé de représentantes des différents groupes de pression. Pour ce dernier groupe, sur le plan de la réalisation du tableau des tâches, bilan très insatisfaisant, les intérêts politiques l'emportant sur l'objectif de la consultation. Par contre, les écrits individuels rendent compte de la réalité et leur analyse démontre que les points de convergence recouvrent presque l'ensemble de la consultation.[1]

Dans le dossier des techniques parapolicières[2], comme il s'agissait d'une nouvelle fonction de travail à décrire et que les milieux représentés étaient diversifiés, la description de la fonction policière a été utilisée comme élément de départ. Les consultants devaient la compléter en fonction de leur réalité. On a procédé ainsi pour déterminer les unités de formation particulières à cette fonction.

Après l'étude de la fonction de travail du technicien en assistance sociale[3], les techniques humaines ont été abordées dans leur ensemble. Dans le premier programme mentionné, une validation des tableaux-synthèse (7) de tous les groupes de consultants a été effectuée. Ce groupe de validation était composé d'un représentant des différents champs de service de ce secteur. Cette opération s'avérait nécessaire pour des raisons politiques et de crédibilité.

Pour l'ensemble des techniques humaines, une analyse de la méthodologie employée pour toutes les opérations a été effectuée dans le rapport d'analyse de cette famille de programme[4].

---

1. Courchesne, Marie-Christine. La référence est indiquée dans l'annexe I, point 5 p.59.
2. Frenette-Coutu, Marie-Claude, Rizkalla, Samir, Simard, Nicole. La référence est indiquée dans l'annexe I, point 4 p. 58.
3. Simard, Nicole, Inventaire des tâches et des opérations actuelles et prévisibles de la fonction "Technicien en assistance sociale". La référence est indiquée dans l'annexe I au point 1, p. 58.
4. Simard, Nicole. La référence est indiquée dans l'annexe I, point 3, p. 58.

La famille des techniques de l'environnement[1] a comporté une validation du tableau-synthèse produit par la responsable de la recherche. Cette validation a été faite par des représentants des différents groupes de consultants lors de la description de la fonction de travail. Cette opération s'est avérée très satisfaisante.

L'étude des techniques de secrétariat[2] tentait dans la description des fonctions de travail de délimiter les niveaux de performance afin de pouvoir repenser la formation de niveau secondaire et celle de niveau collégial selon leur spécificité.

Dans toutes ces consultations, il s'agissait de décrire la réalité actuelle et de tenter de dégager des éléments de prospective.

1. Deschênes, Lucie. La référence est indiquée dans l'annexe I, point 3, p.58.
2. Drainville, Jacques. La référence est indiquée dans l'annexe I, point 7, p. 59.

1.2.3 Applications au cadre général proposé pour l'élaboration, la révision et la mise à jour des programmes de formation professionnelle[1]

L'analyse du modèle proposé permet de dégager des applications possibles de la méthode DACUM-DELPHI lors de l'analyse des besoins et lors de l'élaboration ou la révision des programmes.

Pour l'analyse de besoins, "l'objectif est d'établir les besoins actuels et prévisibles du monde du travail sur l'aspect qualitatif des ressources humaines et de clarifier les perspectives de développement d'un secteur économique ainsi que l'évolution prévisible des fonctions de travail de ce secteur.

Deux mécanismes sont prévus :

1. une table sectorielle pour déterminer les orientations et établir la charte des fonctions de travail d'un secteur donné

2. des comités techniques pour la description des fonctions de travail et/ou "l'analyse plus en profondeur des besoins dans une spécialité ou un aspect particulier".

Pour l'élaboration et la révision des programmes, la détermination des orientations du programme, la validation d'un projet de matrice de formation et la validation du programme proposé pourrait être réalisé par un comité technique et des représentants du monde de l'éducation. Ces derniers pourraient décrire une proposition de programme.

---

1. Cette partie fait référence aux documents suivants:
   . "L'élaboration, la révision et la mise à jour des programmes de formation professionnelle". Ministère de l'Education 49-1132, juin 1983.
   . "Devis concernant l'élaboration, la révision, l'implantation et la mise à jour des programmes de formation professionnelle au secondaire". Document de travail 1984-03-26.

Lors de la description des étapes d'applications de la méthode DACUM-DELPHI, les différentes modalités d'application possibles seront décrites.

Le tableau suivant présente les différentes opérations retenues pour l'application de la méthode et les consultants qui devront les réaliser.

Application de la méthode DACUM-DELPHI au cadre général proposé pour l'élaboration, le révision et la mise à jour des programmes de formation professionnelle

Opérations / Consultants	Table Sectorielle	Comité technique	Représentants de la pédagogie
ANALYSE DE BESOINS			
Orientations	X		
Charte des Fonctions de travail	X		
Description de la fonction de travail		X	
Conditions d'exercice		X	
Pondération des différents éléments de la fonction de travail		X	
ELABORATION ou Révision des programmes : Détermination des orientations du programme		X	X
Validation d'un projet de matrice de formation		X	X
Description du programme			X
Validation du programme proposé		X	X

1.2.4 Applications à différentes situations

Cette méthode de cueillette comporte un aspect d'animation qui, par l'utilisation d'écrits individuels, incite les participants à un effort soutenu de réflexion et d'organisation de la pensée. Elle peut être utilisée efficacement auprès de tout groupe de travail qui veut accélérer une clarification des données d'une situation, l'émergence d'un consensus et la détermination d'orientation.

Élaboration d'un modèle d'étude de pertinence

A titre d'exemple, cette méthode a été utilisée auprès des professionnels d'un service qui effectuait des études de pertinence. Il s'agissait de dégager, à partir des expériences de chacun, un modèle d'étude de pertinence qui pourrait s'appliquer aux diverses situations. Dans cette expérience, tous les professionnels ont participé à l'élaboration du modèle. Il aurait été également possible et peut-être plus efficace qu'un professionnel fasse une première analyse des différentes pratiques, qu'il produise un premier modèle d'organisation lequel aurait pu être soumis pour validation à l'ensemble de ses collègues.

DEUXIÈME CHAPITRE

Phase préliminaire

Cette phase sera l'assise du projet. Elle consiste à bien préciser l'ensemble du processus d'investigation; s'agit-il d'un projet d'élaboration de programme incluant toutes les phases du processus ? Toutes les phases devront donc être décrites et comporter leurs objectifs, leur modalité d'action, les productions attendues et les échéanciers.

Le responsable du projet décidera également de la méthodologie choisie pour réaliser ces phases. Si pour certaines, il opte pour l'application de la méthode DACUM-DELPHI, il précisera dès cette étape les objectifs des opérations à réaliser et les modalités d'application de la méthode.

Cette étape est garante de l'ensemble du projet. Il faut lui accorder tout le temps nécessaire, même si le temps presse. Car d'elle dépend la qualité du produit final.

Comme il s'agit dans ce document d'expliciter des applications de la méthode DACUM-DELPHI au processus d'élaboration et de révision de programme, une suggestion d'application est proposée pour chaque phase du processus tel que décrit dans le chapitre précédent.

2.1 DÉTERMINATION DE L'OBJET D'ANALYSE

OBJECTIFS :

- Définir les objectifs de l'opération à réaliser
- Préciser les données à recueillir
- Délimiter le champ d'investigation

DÉMARCHE PROPOSÉE :

- Situer la partie du processus d'élaboration de révision qui est visée
- Présenter les objectifs en termes de résultats attendus
- Formuler les questions qui traduisent ces objectifs
- Identifier les secteurs et sous-secteurs qui seront investigués
- Déterminer les populations-cibles
- Déterminer la méthodologie utilisée
- Indiquer le type de consultants
- Préciser les responsabilités des différents intervenants dans le dossier.

Cette opération est réalisée par le responsable du projet.

2.1.1 Exemple d'application

Exemple

Pour illustrer les applications possibles de la méthode DACUM-DELPHI, un exemple de révision de programme dans le secteur socio-économique des services communautaires servira de support.

Dans la phase analyse de besoins

- secteur socio-économique visé : les services communautaires
- sous-secteur : santé / services sociaux

Objectifs

- établir les besoins actuels et prévisibles du monde du travail sous l'aspect qualitatif des ressources humaines
- clarifier les perspectives de développement
- déterminer l'évolution prévisible des fonctions de travail.

Etat du dossier

- Une loi régit ses services.
- Des organismes régionaux sont responsables de planification et de la coordination des services.
- Une charte des fonctions de travail est établie pour chaque secteur et sous-secteur.
- L'objet d'analyse est déjà déterminé par le responsable du projet.

Interrogations concernant la table sectorielle

2.1.2 Consultation de la table sectorielle

- Des orientations sont définies par les ministères concernés.
- Les facteurs socio-économiques et l'évolution des modalités d'interventions influencent ces orientations.

Quels seront les sous-secteurs prioritaires ?

Quelle influence aura l'orientation des ministères sur les fonctions de travail ?

Devra-t-on y apporter des modifications ? Si oui, lesquelles ?

Quels seront les impacts sur la charte des fonctions de travail ?

Quels seront les impacts sur les programmes de formation ? Formation de niveau secondaire, collégial et universitaire concernée ? Modification, fusion ou disparition de programmes ?

Quels sont les impacts socio-politiques prévisibles des décisions sur les populations-cible visées ? praticiens ? professeurs ? usagers ?

Démarche

Dossier-souche réalisé par un professionnel comportant les composantes énumérées dans l'état du dossier et présentant les interrogations à partir de tableaux-synthèse à compléter lorsqu'il s'agit, par exemple, de la charte des fonctions de travail, ou à valider lorsqu'il s'agit des orientations des ministères. Utilisation possible de la méthode DACUM-DELPHI pour réaliser ces opérations.

Résultats escomptés

- Des orientations
- Des tendances d'évolution du secteur
- Des attentes
- Des besoins à court, moyen, long terme d'ordre quantitatif et qualitatif.

Exploitation des résultats

Le professionnel responsable du dossier fait une analyse des données recueillies et produit un devis de production concernant la suite des travaux et détermine des stratégies d'action.

Interrogations concernant les comités techniques

2.1.3 Consultations des comités techniques

- Relatives aux fonctions de travail :

  Quels sont les impacts à la suite des orientations définies et des modifications attendues ?

  Impacts concernant les tâches, les conditions d'exercice, les connaissances et les habiletés.

Démarche

Le responsable du dossier :

- Détermine les modalités d'utilisation de données pertinentes lors des entrevues de consultation : documents produits par C.C.D.P., Gipex, Corporation professionnelle.
- Détermine la durée des entrevues de consultation.
- Identifie les conséquences par rapport aux éléments constituants de la méthode : choix des consultants, de l'animateur, du nombre de groupes, de la durée des entrevues.
- Fait décrire les fonctions de travail en utilisant la méthode DACUM-DELPHI.

Résultats escomptés

- Tableau des tâches reliées aux fonctions de travail concernées
- Conditions d'exercices
- Pondération des différents éléments de la fonction de travail

Exploitation des résultats

A partir des données recueillies le professionnel responsable du dossier :

- Fait l'analyse du programme en fonction des éléments produits par le comité technique et les représentants de la table sectorielle.
- Propose des orientations de programme.
- Fait un projet de matrice des objets de formation.

2.1.4 Consultation des représentants des pédagogues dans la phase de révision de programmes

Interrogations concernant l'élaboration ou la révision des programmes

A partir de l'analyse du programme en relation avec la fonction de travail :

- Quelles modifications devront être apportées aux programmes concernés ? (contenu, méthodologie, processus)
- Quels seront les impacts de ces modifications sur les ressources humaines existantes ? (besoin de formation du personnel, contingentement de programmes)
- Quels seront les besoins matériels ? (outillage, aménagement, lieux de formation pratique)

Démarche

- Détermination des orientations des programmes (utilisation des étapes 2 et 4 de la méthode DACUM-DELPHI)
- Validation des projets de matrice des objets de formation (utilisation des étapes 2 et 4 de la méthode DACUM-DELPHI)
- Description des programmes (utilisation de toutes les étapes de la méthode)

Résultat escompté

- Un ensemble de données permettant de réaliser une première version des programmes de formation.

Exploitation des résultats

Le professionnel responsable du projet produit une première version des programmes de formation.

2.1.5 Validation d'une proposition de programme

Interrogations concernant la validation du programme

Aux organismes représentatifs du secteur :

- Le programme tel que formulé correspond-il aux politiques et aux orientations définies ?
- Avez-vous des modifications à proposer ?

Aux comités techniques :

- Le programme proposé tient-il compte des éléments retenus comme pertinents pour exercer la fonction de travail (tâches et conditions d'exercice) ?
- Avez-vous des modifications à proposer ?

Aux pédagogues et aux coordonnateurs :

- Tenant compte de l'évolution de la fonction de travail et des particularités de la population scolaire auquel il s'adresse, les programmes de formation, tels qu'ils sont définis, peuvent-ils permettre l'atteinte des objectifs ?
- Avez-vous des modifications à proposer ? Lesquelles ?

Démarche

Utilisation des étapes 2 et 4 de la méthodes DACUM-DELPHI.

Résultats attendus

Confirmation des programmes proposés ou proposition de modifications.

Exploitation des résultats

Le professionnel responsable du projet élabore une version finale des programmes de formation.

2.2 ORGANISATION DES ENTREVUES DE GROUPE

Lorsque nous considérons l'exemple donné au point 2.1 il se dégage que la méthode DACUM-DELPHI est utilisée pour la cueillette de données ou pour la validation de données. Ces opérations peuvent s'effectuer à différents moments du processus et avec différents types de consultants. Elles ont un impact direct sur le choix des ressources humaines et sur les modalités d'application de la méthode mentionnée.

Nous aborderons ici les aspects d'ordre technique nécessaires à la constitution des groupes pour les entrevues : consultants, animation, secrétariat, durée d'une entrevue, nombre de groupes à constituer.

2.2.1 Formation des groupes

a) Choix des consultants

Le choix des consultants s'effectue en fonction des objectifs poursuivis, c'est-à-dire des questions auxquelles nous voulons une réponse. Ce choix est fondamental, car il détermine la qualité des données recueillies.

S'il s'agit de définir des fonctions de travail :

Pour la définition de fonctions de travail : comités techniques

- les techniciens qui effectuent la tâche ou leurs supérieurs immédiats sont les mieux qualifiés pour fournir les éléments factuels reliés au travail à effectuer.

- les cadres intermédiaires qui ont déjà effectué les tâches ou qui les ont supervisées et les planificateurs peuvent nous fournir des éléments concernant les prospectives, les conditions d'exercice, la pondération des différentes tâches par rapport à l'ensemble de la fonction de travail, les éléments de connaissances, les habiletés et les attitudes requises.

- les représentants de corporations professionnelles qui peuvent se joindre au groupe de planificateurs, apportent des données pertinentes sur les conditions d'exercice et l'évolution de la fonction.

- les usagers peuvent avoir des opinions valables sur la fonction de travail et les conditions d'exercice. Il s'agit d'usagers ayant déjà fait appel au service "du professionnel" dont il est question et connaissant la fonction de travail; souvent, ces usagers feront partie de groupements qui demandent la création d'une fonction de travail. Comme exemple, l'on peut se référer à l'analyse de la fonction de travail "sage-femme".

- les pédagogues qui ont déjà exercé la profession ou ont supervisé le travail de stagiaires apportent des éclairages intéressants concernant particulièrement des éléments de prospective. Ils peuvent pressentir de nouveaux débouchés ou des orientations différentes dans l'exercice d'un métier.

Pour la validation de la matrice des objets de formation

Les employeurs et les pédagogues qui sont apparus, dans les groupes de consultants précédents, comme ayant la vision la plus globale de la fonction de travail et des conditions d'exercice semblent bien qualifiés pour cette opération.

Pour la cueillette des données pertinentes à l'élaboration ou à la révision des programmes

Les pédagogues apparaissent les consultants les mieux qualifiés pour ce travail.

En relation avec le type de tableau-synthèse attendu

Si le tableau-synthèse attendu est de type consensuel, les participants pour un groupe donné doivent être représentatifs d'un même sous-secteur. Sinon, le consensus ne s'effectuera que sur les similitudes.

Si l'objetif est d'obtenir un tableau-synthèse représentatif d'un champ d'intervention dans différents sous-secteurs, les consultants choisis seront complémentaires en ce qui concerne les différents sous-secteurs et leur expérience (grande expérience ou expérience limitée).

Il est recommandé de former des groupes de consultants appartenant à des niveaux similaires dans les organisations afin d'obtenir le maximum d'informations sans contraintes de différents ordres : politique, syndical, relation de supérieur à subordonné, niveau de formation différent...

b) Caractéristiques des consultants

- Le consultant doit pouvoir répondre de façon adéquate, à son niveau de compétence, à la question posée.

- Il doit être efficace dans un travail de groupe.

- Il doit être à l'aise dans un mode de fonctionnement structuré.

- Il doit savoir s'exprimer convenablement par écrit.

- Il doit jouir d'une certaine crédibilité dans son milieu.

- Le consultant pédagogue doit posséder les mêmes caractéristiques que celles énumérées précédemment. De plus, il doit avoir :

  . une vision globale du programme de formation, de sa structure, de sa logique;

  . une connaissance de l'ensemble des unités pédagogiques à dispenser.

c) Échantillonnage

Quelle que soit l'opération à réaliser, si des groupes organisés sont impliqués, il semble opportun d'utiliser les porte-paroles de ces groupes comme personnes-clé pour nous fournir une liste d'experts dans le domaine concerné. Il est nécessaire de préciser les objectifs de l'opération et les caractéristiques des consultants recherchés.

Le responsable de l'opération complète ces listes s'il y a lieu compte tenu des opérations à réaliser.

En procédant ainsi, nous favorisons la collaboration de ces groupes aux différentes phases du processus.

d) Nombre de groupes à constituer

Le nombre de groupes à constituer est fonction de l'opération à réaliser. S'il s'agit, par exemple, de décrire une fonction de travail, les employeurs et les techniciens doivent être représentés ainsi que les différents champs d'un sous-secteur donné.

Etant donné les modalités de l'entrevue, un groupe de neuf à dix consultants nous apparaît judicieux, car les périodes de lecture et de synthèse deviennent trop longues si le nombre de participants est plus élevé.

Lorsqu'il y a moins de six participants, les échanges risquent de manquer de dynamisme et de donner des résultats plus ou moins satisfaisants. S'il s'agit de groupe déjà constitué ce risque peut diminuer.

e) Liste des consultants

Etant donné les contraintes d'horaire et de durée qu'impose une entrevue de groupe, il faut prévoir une liste de 25 personnes pour en avoir peut-être 10 de disponibles et connaître des candidats de remplacement s'il y a désistement quelques jours avant l'entrevue.

f) Convocation des consultants

Les consultants sélectionnés reçoivent, lors d'un premier contact téléphonique, toutes les informations sur les objectifs de l'opération ainsi que sur les particularités de la méthode d'animation.

Lorsqu'un consultant ne détient pas un poste de direction, il faut, en tout premier lieu, obtenir l'assentiment de son supérieur immédiat, qui doit autoriser la libération de cette personne.

Première sélection

La qualité de cette première entrevue téléphonique permet de sélectionner les candidats opportuns, de bien préciser les attentes et de définir les règles du jeu. Il est apparu que seules les personnes directement concernées par le projet de recherche sont aptes à réaliser cette première sélection. L'expérience a démontré que les consultants n'ayant pas eu cette information directement des personnes responsables du projet étaient moins efficaces, tant en ce qui concerne les objectifs que la qualité de leur participation à un processus auquel ils ne sont pas préparés et qu'ils considèrent pour le moins "étrange".

Cette première convocation téléphonique est confirmée par une convocation écrite. Un rappel téléphonique deux jours avant la rencontre est utile. Ces dernières formalités peuvent être réalisées par des secrétaires ou des aides techniques.

En procédant ainsi nous pouvons compter en général sur une participation à 80 %.

g) Temps alloué à la convocation

Pour réaliser l'opération "convocation" d'un groupe de consultants, il faut compter deux semaines de travail; évidemment, il est possible dans le même laps de temps de convoquer au maximum trois groupes. La personne qui effectue ce travail est littéralement "prise au téléphone" et elle doit être disponible pour les retours d'appel. Elle peut, tout au plus, en même temps, s'occuper des convocations écrites, compléter les listes de consultants, préparer la documentation nécessaire aux entrevues.

2.3 ANIMATION

2.3.1 Rôle de l'animateur

L'animateur dirige le groupe de travail dans le sens des objectifs définis pour l'opération, en respectant la structure de la démarche choisie, en amenant les divers participants à être attentifs à l'opinion des autres et en s'assurant de leur participation active jusqu'à la fin de la confection du tableau.

2.3.2 Caractéristiques de l'animateur

Pour être efficace, l'animateur devra :

- maîtriser les techniques habituelles d'animation de groupe;

- saisir rapidement la dynamique du groupe et l'exploiter;

- pouvoir rester neutre par rapport au contenu, c'est-à-dire ne pas prendre parti pour une idée ou un consultant;

- pouvoir signifier avec tact à un consultant qui ne respecte pas les consignes d'avoir à s'y soumettre puisque c'est là le protocole choisi et, à la limite, pouvoir signifier à un consultant d'avoir à quitter le groupe;

- pouvoir imposer sans gêne une démarche aussi rigide et systématique à un groupe;

- être assez souple pour faire certaines adaptations à condition que la qualité des données à recueillir n'en souffre pas;

- être habile à traduire la pensée de l'autre, à suggérer les mots appropriés;

- supporter les résistances et parfois l'animosité de certains consultants. Cette animosité se produit lorsque des "leaders naturels" ne voient pas leur cadre d'intégration retenu ou n'arrivent pas à s'imposer comme leaders dans le groupe;

- maintenir en dépit des résistances, un climat de travail positif. Le sens de l'humour est un atout précieux.

La connaissance du champ à investiguer peut être à la fois un atout ou un handicap. Elle est un atout parce qu'elle permet à l'animateur d'exploiter plus à fond le champ à explorer; il peut alors constater les faiblesses d'un tableau. Elle est un handicap parce qu'elle rend plus difficile la neutralité.

La méconnaissance du champ à investiguer permet une neutralité certaine. Elle oblige toutefois l'animateur à comprendre rapidement les données dès la première phase de l'entrevue.

2.3.3 Qualité de l'animation

Il est très important de se rappeler que pour appliquer cette méthode on ne s'improvise pas animateur. La qualité de l'animation est, avec le choix des consultants, un élément qui permet une certaine objectivité dans la cueillette des données. Il est parfois difficile d'allier les qualités de chercheur et d'animateur, il est préférable alors de faire appel au service d'un animateur qualifié pour s'acquitter de cette tâche. Dans ce cas, le chercheur devra assister à toutes les entrevues de groupe s'il veut rédiger un rapport qui tienne compte de l'ensemble des opinions émises.

2.3.4 Contraintes liées à l'animation

L'animation, en raison de sa nature, comporte des exigences physiques particulières. Si l'animateur travaille avec un même groupe, il peut le faire pendant plusieurs jours consécutifs. Toutefois, s'il travaille avec des groupes différents, il peut tout au plus procéder à trois entrevues dans une même semaine en se réservant une journée de répit entre chaque groupe.

Ces journées sont épuisantes étant donné la concentration demandée et la disponibilité d'esprit exigée. La journée de repos permet non seulement de se reposer, mais également "d'oublier" afin d'être disponible pour étudier le contenu proposé par un nouveau groupe.

2.3.5 Rôle du coanimateur ou du secrétaire d'assemblée

Comme nous le verrons au point 3.2, au moment de la production du tableau, l'animateur écrit sur un tableau noir ou sur un autre support visible de tous les participants, les données retenues par le groupe.

Au cours de cette période, il y a de nombreuses discussions. Leurs thèmes, qui ne sont pas inscrits au tableau, peuvent grandement aider à la compréhension et de devraient être indiqués dans le rapport final.

Prendre des notes

Le secrétaire d'assemblée n'assume que cette fonction. Il prend note du tableau produit si l'animateur travaille au tableau noir.

Assister l'animateur

Ce secrétaire pourra également jouer le rôle de coanimateur. Il assiste alors l'animateur dans ses fonctions. Il peut compléter et préciser des interventions de l'animateur.

Il peut le soutenir, lorsque des résistances se font particulièrement sentir, soit en faisant un rappel des données produites, des décisions prises ou en apportant des précisions particulières sur certains éléments.

Qui peut jouer ce rôle ?

Un(e) aide technique, le responsable du projet s'il ne peut ou ne veut assumer l'animation ou un observateur qui veut s'initier à ce type d'animation de groupe.

2.4 OBSERVATION

Des demandes pour assister aux entrevues à titre d'observateur ont été formulées à chacun des projets réalisés.

Initiation à la méthode d'animation

Si cette demande provient d'une personne qui veut s'initier aux méthodes d'animation, il n'y a pas de difficulté. Elle peut jouer alors le rôle de secrétaire d'assemblée.

Personnes concernées par les résultats

Lorsque la demande provient de personnes qui peuvent être concernées par le dossier étudié, une telle présence peut empêcher les participants de donner leur opinion sans contrainte. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de cueillette de données et qu'il en est pour ce type d'entrevue comme pour tout autre moyen utilisé : le répondant qui n'est pas assuré d'un minimum de confidentialité, donnera des réponses plus ou moins exactes pour se protéger et les données recueillies ne sont pas valables.

Elément de solution

Pour éviter cet inconvénient, nous pourrons assurer aux personnes désireuses d'assister aux entrevues que les données des participants et le tableau apparaîtront dans le rapport final. Nous en reparlerons au point 4.3 de ce document.

2.5 ORGANISATION MATÉRIELLE

2.5.1 Choix d'un local

Comme il s'agit d'une entrevue d'au moins une journée, qui exige un effort soutenu et beaucoup de concentration, les conditions matérielles doivent être l'objet d'une attention particulière. Un local suffisamment vaste pour que chacun ait une table de travail et que, dans la mesure du possible, ce local comporte des fenêtres.

2.5.2 Accessoires

Pour réaliser ce type d'entrevue, nous avons besoin d'un certain matériel de bureau :

. des feuilles-types pour les étapes de rédaction des documents individuels. (Nous donnerons des exemples de feuilles-types lors de la description de l'entrevue);

. un tableau noir si l'animateur se sert d'un tel support pour écrire les éléments retenus par le groupe;

. de grandes feuilles (type "fleep-sharp"), pour inscrire les éléments retenus par le groupe. Ce moyen permet aux participants de toujours avoir une vue d'ensemble des éléments retenus et, à la rigueur, de se passer d'un secrétaire d'assemblée (à condition que l'animateur rédige des notes immédiatement après l'entrevue sur les éléments de discussion à retenir).

Il s'agit alors d'afficher ces feuilles au mur. Elles sont fixées habituellement au moyen de ruban gommé, type "masking tape";

. crayon feutre noir ou bleu, ou craie selon le cas;

. crayons feutre ou à bille de couleur noire pour chacun des participants. Leurs écrits étant photocopiés, il faut à tout le moins qu'on puisse les reproduire;

. un photocopieur pour assurer la reproduction rapide des documents après la première et la deuxième étape.

De plus, il faut prévoir :

. la possibilité de prendre du café ou des rafraîchissements pour les périodes de pause reliées à la photocopie des documents;

. la possibilité de pouvoir prendre le repas à proximité de la salle de rencontre, pour que cette activité n'excède pas une heure et demie.

TROISIÈME CHAPITRE

L'entrevue de groupe

Cette partie du document présente, de façon détaillée, la description proprement dite de l'entrevue de groupe. Elle en décrit la préparation, les étapes qui la constituent et les éléments dynamiques qui leur sont propres.

3.1 PRÉPARATION DE L'ENTREVUE

Les éléments décrits dans la phase préliminaire concernent la préparation éloignée à l'entrevue : les objectifs ont été définis, les questions identifiées, le champ à investiguer délimité, les consultants choisis et convoqués, le nombre de groupes et la durée des entrevues.

Maintenant, la préparation des feuilles-types pour faciliter la cueillette des données et la compilation des documents pour la rédaction du rapport sera décrite plus longuement. Quelques exemples seront donnés afin de permettre de produire, par la suite, d'autres modèles en fonction des objectifs visés.

Feuille type pour l'étape de production d'une liste des données

Cette feuille doit contenir tous les éléments que nous voulons voir apparaître lors de la réalisation du tableau final. Ces éléments se rapportent directement à la ou aux question(s) que nous voulons élucider.

Ces feuilles-types peuvent servir pour la cueillette de données (elles ne contiennent alors aucune information) ou pour la validation de données (elles sont alors complétées par le responsable de projet qui aura pris soin d'ajouter un espace pour les commentaires des consultants).

EXEMPLES DE FEUILLES-TYPES

- Description de tâche

ETAPE : 2	ORGANISME :	NOM DU PARTICIPANT	PAGE : 1 de ...

Fonction / Tâche / Opération	A	A/P	P	Endroit(s) où s'exerce cette fonction

A = actuelle
A/P = actuelle et prévisible
P = prévisible

- Conditions d'exercice

ETAPE : 2	ORGANISME :	NOM DU PARTICIPANT	PAGE : 1 de ...

Champ d'intervention (clientèles)	Objectif général	Objectifs spécifiques	Exigences du milieu de pratique

- Eléments relatifs à l'exercice du métier (préalables à la fabrication de la matrice des objets de formation) en relation avec les tâches décrites

ETAPE : 2	ORGANISME :	NOM DU PARTICIPANT	PAGE : 1 de ...

Nom ou numéro de la tâche	Conditions préalables : . formation . personnelles	Connaissances (savoir)	Attitudes/ comportement (savoir-être)	Aptitudes/ habiletés (savoir-faire)	Méthodes/ instruments

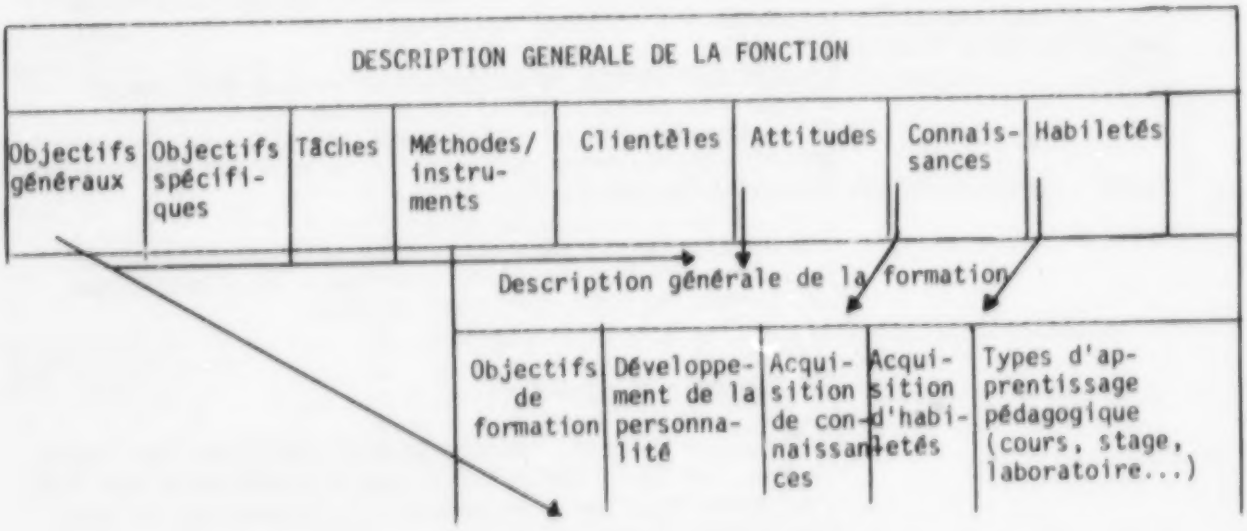
- Analyse des similitudes entre les tâches des différentes fonctions de travail d'un secteur donné

ETAPE : 2	ORGANISME :	NOM DU PARTICIPANT	PAGE : 1 de ...
Fonctions de travail	Noms et numéro des tâches similaires	Commentaires	

- Analyse de méthodes d'intervention

ETAPE : 2	ORGANISME :	NOM DU PARTICIPANT					PAGE : 1 de ...
Rôle ou fonction	Mode d'intervention (approches méthodologiques, processus)	Effets recherchés	Problématiques visées	à abolir	à maintenir	à améliorer	à promouvoir	à inventer	Particularités régionales

- Présentation-synthèse des éléments se rapportant à un programme de formation



Pour la troisième étape de l'entrevue :"structuration des données recueillies", les feuilles-types peuvent être identiques à celles de la deuxième phase ou ne comporter que l'identification du participant.

3.2 RÉALISATION DE L'ENTREVUE

L'entrevue de groupe se présente en quatre étapes : présentation, production d'une liste de données, structuration des données recueillies et tableau des données. Le déroulement de chacune de ces étapes sera décrit, selon qu'il s'agit de cueillette ou de validation de données.

3.2.1 Première étape : Présentation

a) Objectifs :

- Identifier les participants, leur provenance, leur fonction
- Décrire le déroulement de la journée
- Préciser les termes utilisés
- Préciser l'objet de la consultation

b) Déroulement :

Lors d'un tour de table, chaque participant se présente, désigne l'organisme qu'il représente et la fonction qu'il y exerce.

L'animateur décrit le projet de recherche dans lequel s'insère la consultation. Il précise les objectifs de la journée, formule clairement ses attentes, éclaircit certains malentendus possibles en se référant aux questions des participants.

L'animateur décrit dans son ensemble le déroulement de la journée et les résultats attendus. Il s'assure que les termes utilisés sont bien compris.

c) Eléments de dynamique :

Cette phase est très importante pour délimiter les règles du jeu. Il faut bien préciser que l'encadrement est très structuré, mais que l'animateur n'orientera pas le contenu de la consultation.

Ce contenu, le groupe en est le maître et chacun devra veiller à retrouver, dans le tableau final, les éléments qu'il juge importants. Si, pour bien faire saisir les objectifs ou les termes utilisés, nous employons un exemple, il est préférable de le choisir dans un champ différent de celui qui est l'objet de la consultation afin de ne pas orienter le contenu.

3.2.2 Deuxième étape : Production d'une liste de données

a) Objectifs : Produire une liste de données

b) Déroulement :

Description s'il s'agit d'une cueillette de données

Chaque participant décrit individuellement et par écrit les éléments qui font l'objet de la consultation. La liste produite se présente sous la forme d'un "brain storming", sans souci d'organisation des éléments.

Durée

Cette période dure habituellement quinze minutes, une demi-heure tout au plus.

Description s'il s'agit d'une validation

A partir de données, présentées et ordonnées par le responsable du projet, chaque participant complète (ajout ou retrait) le tableau qui lui est présenté.

Durée

Cette période dure habituellement une heure selon l'importance de la documentation fournie.

Présentation des textes

Les documents produits sont photocopiés et l'ensemble est remis à chacun. Chaque participant lit son texte et répond aux questions posées par les autres ou par l'animateur. Il n'y a pas de discussion sur le contenu à cette étape.

c) Éléments de dynamique :

Cette phase est une période de "réchauffement", elle permet à chaque participant de se situer dans un processus actif en ce qui concerne la consultation.

Habituellement, il n'y a pas, à proprement parler, de résistance à cette phase. S'il y a des résistances, elles proviennent généralement de consultants qui ne connaissent pas de façon précise l'objet de la consultation. Par exemple : demander à un planificateur qui n'a jamais exercé un métier d'en écrire les composantes.

3.2.3 Troisième étape : Structuration des données recueillies

a) Objectifs :

- Structurer l'ensemble des données
- Compléter les documents de la première étape
- S'approprier les données présentées par les autres participants.

b) Déroulement :

Description s'il s'agit de cueillette de données

Chaque participant individuellement, et par écrit, reprend l'ensemble des documents produits et tente de regrouper les données selon une structure logique de son choix. Il est possible d'ajouter des éléments qui complètent l'information recueillie à la phase précédente. D'une certaine façon, il s'agit, pour chaque participant, de présenter les données sous la forme d'un tableau.

Durée

Cette opération prend environ une heure.

Présentation des textes

Une photocopie des documents produits par les participants est remise à chacun d'eux. Chaque participant lit son propre texte et répond aux questions posées par les autres participants ou par l'animateur. Il n'y a pas de discussion sur le contenu à cette étape.

Durée des trois premières phases

Si nous calculons le temps nécessaire à la production des photocopies, les trois étapes décrites se réalisent dans une matinée.

Les temps nécessaires à la reproduction des textes permettent aux participants de se détendre et de mieux se connaître.

c) Éléments de dynamique :

Par son aspect d'organisation, cette étape exige des participants beaucoup d'efforts en peu de temps. Cet aspect, ainsi que le fait d'avoir à s'approprier l'ensemble des données suscite des résistances de la part de certains participants.

Si l'on se réfère aux caractéristiques décrites au premier chapitre, on peut en déduire que certains participants auront du mal à considérer comme leur appartenant le matériel produit par d'autres. Aussi certains d'entre eux ne feront qu'organiser et compléter leur propre documentation.

Les "leaders verbaux" remettent souvent cette phase en question. Ils réalisent qu'ils ne contrôlent ni le processus, ni le contenu, ce qui va à l'encontre de leur dynamique. L'animateur doit alors reprendre les objectifs de la consultation et situer cette étape dans l'ensemble du déroulement de l'entrevue.

Cette étape est importante, parce qu'elle prépare les participants à la réalisation du tableau final. L'appropriation des données de chacun est l'élément clé de cette étape.

C'est aussi, à cette étape, que l'animateur, pourra pressentir les zones de résistance de l'étape suivante. Il peut dès lors préparer ses stratégies d'animation.

Applications particulières : s'il s'agit d'une validation

S'il s'agit d'une validation de données, à moins que la documentation soit insatisfaisante, cette étape n'est pas nécessaire et l'animateur peut aussitôt passer à l'étape suivante.

3.2.4 Quatrième étape : Tableau des données

a) Objectifs :

- Produire un tableau de l'ensemble des données

- Dégager un consensus, s'il y a lieu

- Faire une synthèse, s'il y a lieu

Comme il a été indiqué précédemment, lors de la description de cette technique, le tableau produit peut comporter soit une synthèse des données produites par l'ensemble des participants, soit des éléments retenus par consensus.

b) Déroulement :

Au cours de cette étape, les participants font en groupe un tableau des éléments énumérés. Pour ce faire, les participants doivent opter pour un modèle d'organisation produit au cours de l'étape précédente. Ce modèle peut être complété selon les besoins de l'ensemble des participants et ceux-ci, en groupe, y insèrent toutes les tâches retenues comme appropriées à un secteur ou à un sous-secteur donné.

Au cours de cette période, les échanges de point de vue et les discussions concernant les données sont non seulement souhaités, mais suscités par l'animateur, afin que les aspects complémentaires apportés par chaque participant soient respectés.

L'animateur écrit soit au tableau ou sur un autre support les données telles qu'elles sont présentées par les participants; le coanimateur en prend note. En aucun moment, l'animateur n'influence le contenu du tableau. Ce contenu est déterminé par l'ensemble des consultants. S'il s'agit d'un document-synthèse, il peut présenter des contradictions, puisque les points de vue peuvent diverger.

L'animateur veille à ce que chaque participant émette une opinion. Chaque participant doit s'assurer que ce qu'il trouve important est discuté et retenu, s'il y a lieu.

Durée

Durée : habituellement une demi-journée.

c) Choix d'un modèle d'organisation :

Comme on l'a remarqué, cette étape comporte deux opérations : le choix d'un modèle d'organisation et la confection du tableau.

Pour effectuer le choix d'un modèle d'organisation, diverses techniques peuvent être utilisées pour la recherche d'un consensus.

Première technique[1] :

Comme il y a autant de modèles d'organisation que de participants, il s'agit de les intégrer pour aboutir à un seul modèle. On écrit un premier modèle au tableau. On demande à un second participant de se mettre d'accord, en discutant avec le participant dont le modèle est déjà écrit au tableau, sur une formulation unique qui intégrera les deux modèles. Après l'accord des deux premiers, on demande à un troisième participant d'intégrer son modèle à la formulation obtenue par les deux premiers et ainsi de suite. Quant à l'ordre d'intervention des participants, trois manières de faire ont été expérimentées :

a) au hasard, selon l'ordre dans lequel les documents ont été assemblés après la photocopie;

b) en demandant à chacun de classer les documents des participants (incluant le sien) selon l'ordre décroissant des affinités qu'il ressent à leur endroit. Puis, l'animateur faisant le total des points donnés établit pour chacun des documents, un score. Le plus faible score est celui du document qui a été le plus souvent choisi parmi les premiers;

c) en prenant les documents dans l'ordre décroissant de synthèse, c'est-à-dire le plus court en premier.

C'est cette troisième méthode qui, à la pratique, s,est avérée la plus pertinente pour déterminer l'ordre d'intégration des participants. La première peut être inutilement lourde tandis que la deuxième peut être utile dans certaines situations vécues, en particulier pour "provoquer" le consensus.

---

1. Cette technique a été expérimentée et mise au point par André Beaudet.

d) Deuxième technique :

Le consensus peut également être atteint en demandant aux participants de choisir parmi les documents qu'ils ont produits la modalité de regroupement qui leur apparaît la plus propice à regrouper l'ensemble des données. Le document le plus souvent choisi est retenu et complété si nécessaire par les participants. L'objectif étant de se donner une modalité de regroupement qui pourra permettre d'intégrer l'ensemble des données, il faut parfois recourir à la modalité "b" décrite dans la technique précédente pour "forcer" le consensus.

Durée

Durée : parfois une heure.

e) Éléments de dynamique :

Le choix d'un modèle d'organisation est le point névralgique de cette technique. C'est à ce moment que se rencontrent les plus grandes résistances surtout de la part des "leaders verbaux".

L'animateur doit être très habile. Depuis le matin, les participants n'ont guère eu la possibilité de s'exprimer oralement. Il faut, ici, leur permettre de le faire tout en respectant l'objectif qui est de s'entendre sur le choix d'un modèle d'organisation.

Pour certains participants, choisir le modèle d'un autre, c'est en quelque sorte lui reconnaître le "leadership", même s'ils sont assurés que le contenu de l'ensemble du tableau sera complété par tous.

Malgré les techniques suggérées pour obtenir un consensus sur le choix d'un modèle, il arrive qu'il faille proposer au groupe d'en produire un. L'animateur exploite alors les suggestions, propose des ajouts, s'il se rend compte que le modèle proposé est incomplet.

Parfois, les résistances de certains participants sont telles, que l'animateur doit accepter d'exploiter un modèle pour en démontrer les limites et permettre à d'autres participants de faire de nouvelles suggestions.

Cette partie peut être longue et fastidieuse, surtout s'il s'agit de représentants "politiques". Ils peuvent parfois prendre une demi-journée pour s'entendre sur le choix d'un modèle.

Il est à noter que l'animateur, en dépit des résistances, ne doit jamais modifier le processus ou accepter qu'un participant vienne prendre sa place au tableau. Modifier le processus, pour tenir compte des résistances de certains, c'est perdre ce qui fait la spécificité de cette technique d'entrevue. Ceci équivaudrait à modifier un questionnaire parce que certaines questions ne plaisent pas au répondant. Que vaut alors la cueillette de données ?

Le choix du modèle d'organisation réalisé, la confection du tableau s'effectue habituellement sans heurt. L'animateur est là pour transcrire les éléments retenus; il suggère, traduit la pensée en termes signifiants pour l'ensemble du groupe, vérifie s'il n'y a pas de redondances inutiles, facilite les compromis, s'assure que les avis des participants sont respectés et qu'il n'y a pas de retour sur les décisions déjà arrêtées à moins que ce ne soit là le voeu de la majorité.

f) Durée d'une entrevue :

Deux variables influenceront directement la durée des entrevues :

- la quantité et la qualité des données que nous voulons obtenir

- les aptitudes des participants à nous les fournir.

Durée influencée par la quantité et la qualité des données à recueillir ainsi que par la pertinence du choix des consultants

S'il s'agit, par exemple, de décrire, pour une fonction de travail, les tâches et les opérations dans leurs aspects généraux, une entrevue d'une journée est généralement suffisante. C'est en se référant à cet exemple que la durée approximative de chaque étape a été évaluée.

S'il apparaît utile de connaître les sous-opérations de cette fonction, il faut prévoir plusieurs jours, selon la précision désirée.

Lorsqu'à ces données nous voulons ajouter des conditions d'exercice, une classification, par ordre d'importance, une pondération de ces données, une description générale des connaissances nécessaires et des attitudes et habiletés attendues, il faut prévoir des journées supplémentaires. Pour une fonction simple déjà connue, une journée de travail peut être suffisante.

QUATRIÈME CHAPITRE

Rédaction

4.1 RÉALISATION DU TABLEAU-SYNTHÈSE DE L'ENSEMBLE DES ENTREVUES

Pour certaines étapes de l'élaboration d'un programme, pour recueillir un même type de données, il faut parfois organiser plusieurs entrevues de groupe. Pour chacune de ces entrevues, on retiendra un ensemble de données qui seront présentées sous forme d'un tableau-synthèse. Ce tableau-synthèse constitue la partie clé d'un rapport.

C'est à partir de celui-ci que le rédacteur fera l'analyse des données recueillies et dégagera les réponses aux questions posées.

Synthèse des données

Nous parlons ici de tableau-synthèse. En effet, ce tableau doit prendre en considération l'ensemble des données retenues, même si elles semblent contradictoires. Il faudra expliquer ces contradictions lors de l'analyse.

Modèle d'organisation neutre

Le modèle d'organisation du tableau-synthèse peut suggérer une conception de l'organisation d'une fonction de travail par exemple, ou une philosophie de l'intervention. Le rédacteur doit opter pour un modèle qui soit le plus neutre possible afin d'éviter d'être accusé de prendre parti pour un individu ou pour un groupe. Par exemple, s'il s'agit de décrire une fonction de travail, le rédacteur peut s'inspirer du processus de la fonction dans son déroulement chronologique.

4.2 VALIDATION DU TABLEAU-SYNTHÈSE

Il arrive que, pour des raisons de crédibilité ou parce que le responsable du projet veut s'assurer qu'il a bien saisi toutes les nuances dans un champ d'étude donné, il soit opportun de faire valider le tableau-synthèse produit.

Cette validation peut être réalisée par des consultants différents de ceux qui ont participé aux entrevues de groupe ou par des consultants que le responsable du projet considère comme étant ceux qui possèdent l'expertise nécessaire pour porter un jugement valable sur l'ensemble des données retenues.

4.3 RÉDACTION DU RAPPORT

4.3.1 Modèle de rédaction suggéré

La rédaction du rapport est toujours en relation avec les objectifs visés.

L'exemple suggéré concerne la description d'une fonction de travail. Le rapport pourrait comprendre les parties suivantes :

1. Présentation du rapport
2. Problématique
3. Méthodologie
4. Echantillonnage
5. Analyse des données
6. Conclusion

Annexes :

I, II, III, etc. (selon le nombre de groupes de consultants)

. Tableau-synthèse produit par le groupe lors de la 4e étape

. Écrits des consultants lors de la 2e étape

. Écrits des consultants lors de la 3e étape

. Liste des consultants

En se référant à la liste des documents publiés[1] on pourra voir des exemples de rédaction et juger de leur opportunité.

---

1. Annexe I - Liste des documents publiés p. 58.

4.3.2 Commentaires sur chacun des éléments du modèle suggéré

Présentation

Dans la présentation, on indiquera les principaux éléments du rapport ainsi que du sujet qu'il traite.

Problématique

La problématique peut comporter des éléments précisant le contexte dans lequel s'inscrit cette étude, les questions auxquelles l'on cherche une réponse, les objectifs visés et, s'il y a lieu, l'historique de la fonction de travail.

Méthodologie

Dans ce chapitre, on trouve la description des instruments de cueillette utilisés, leur modalité d'application, les avantages et inconvénients de ces instruments, la période durant laquelle s'est effectuée la consultation.

Échantillonnage

Dans ce chapitre, on indique comment s'est effectué le choix des consultants, les raisons qui ont présidé à ce choix, le nombre de consultants convoqués par rapport au nombre de ceux qui se sont présentés aux entrevues, les raisons et les conséquences de leur absence.

Analyse des données

L'analyse des données doit comporter le tableau-synthèse représentatif de l'ensemble des données recueillies et une analyse de ce tableau.

L'analyse de ce tableau-synthèse permet au lecteur de situer les apports particuliers de certains groupes de consultants et même parfois de certains individus, et d'expliquer les éléments qui peuvent sembler contradictoires. Pour ce faire, le chercheur n'a pas seulement les textes écrits des participants, mais aussi les notes prises lors des entrevues au moment des échanges et des discussions. Il peut également produire des tableaux comparatifs afin de mieux faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les groupes de consultants.

Conclusion

La conclusion doit reprendre les grands éléments d'ensemble en fonction des objectifs visés et les éléments de réponse aux questions retenues. Elle peut suggérer des pistes d'action ou comporter des recommandations.

Annexes

Les écrits des consultants

Il peut s'avérer utile de publier les écrits des consultants, écrits individuels et collectifs (tableau). Ces écrits permettent au lecteur de situer,par exemple, les modalités particulières de l'exercice d'un métier dans un milieu donné.

Ils rendent possible, pour le lecteur, la validation de l'analyse réalisée par le rédacteur.

Respect de l'anonymat

Lorsque nous publions les écrits des consultants, il semble important de respecter leur anonymat. Pour l'identification des participants, nous proposons de procéder au moyen d'un code chiffré. Par exemple, le participant "Robert X" du premier groupe de consultants pourrait avoir le numéro de code suivant : 1-01, ce même code devrait figurer sur tous ses écrits de la 2e et de la 3e étape. Ceux du deuxième groupe verraient leur code commencer par 2, par exemple, 2-01 et ainsi de suite, selon le nombre de consultants.

Liste des consultants

La publication de la liste des consultants permet au lecteur de porter un jugement sur la valeur des données recueillies. Elle oblige à une sélection rigoureuse des candidats.

En guise de conclusion

La description de la méthode DACUM-DELPHI, les utilisations possibles de cette méthode au cours du processus d'élaboration et de révision de programme, les conditions et les modalités d'application de cette technique, tels étaient les principaux objets de ce document.

Ce document se présente comme un guide méthodologique pour l'application de cette technique de collecte de données. Il n'est pas question de prétendre présenter un modèle d'élaboration et de révision de programme. Les applications présentées se refèrent au modèle développé par le comité ministériel sur la formation professionnelle.

Aussi, le chapitre premier décrit la méthode DACUM-DELPHI et en présente les caractéristiques. Cette partie fait état des expériences réalisées, les commente et donne des utilisations possibles de la méthode en ce qui concerne l'élaboration, la révision et la mise à jour du programme de formation professionnelle.

Les chapitres deux et trois décrivent les phases d'application proprement dites de cette méthode de cueillette de données. On y trouve en quelque sorte un guide méthodologique. Chaque phase est subdivisée en opérations, chacune comportant ses objectifs, sa démarche, des possibilités d'application relatives à l'élaboration et à la révision de programmes, des commentaires sur des éléments de dynamique s'il y a lieu et la production qui découle de cette opération.

Trois phases se distinguent : la phase préliminaire, l'entrevue de groupe, la rédaction.

La phase préliminaire comprend une détermination claire et précise de l'objet d'analyse. Les objectifs visés pour l'ensemble du processus doivent être déterminés à cette phase : ils sont dans un deuxième temps présentés sous forme de questions. Chacune de ces questions devrait être l'objet d'une opération lors des autres phases. Cette détermination d'objectifs permet de préciser l'ensemble du processus et de définir les modalités d'application de cette méthode de cueillette de données.

Cette phase comprend également la formation des groupes de consultants et leur convocation. Le choix des consultants influencent directement la qualité des données recueillies. Les modalités de convocation utilisées ont un impact sur la participation aux entrevues autant en ce qui concerne la présence des participants que la qualité de leur participation.

Cette phase préliminaire terminée, il est possible de procéder aux entrevues de groupes. L'entrevue, dans sa structure-type, comporte quatre étapes : la présentation, la production d'une liste de données, la structuration des données recueillies et la production d'un tableau.

Selon les orientations prises dans la phase préliminaire, ces étapes pourront être réduites au connaître des modalités d'applications particulières. Des exemples sont donnés dans le chapitre deux. Il est primordial de bien préciser les questions qui seront posées aux participants.

Pour certaines cueillettes de données de même type, il est parfois nécessaire de faire plusieurs entrevues. Chacune de ces entrevues permet d'établir un tableau des données retenues comme pertinentes par le groupe. Les données recueillies devront être regroupées par le responsable de projet sous la forme d'un tableau-synthèse représentatif de l'ensemble.

Selon le processus défini à la phase préliminaire ou selon les besoins identifiés au cours de la consultation, ce dernier tableau peut être soumis à des consultants pour validation.

Habituellement, les cueillettes de données se terminent par la rédaction d'un rapport. Ce sujet est l'objet du chapitre quatre. La manière de rédiger ce rapport sera fonction des objectifs visés. Quelques lignes directrices sont proposées pour effectuer cette opération.

Ce document, autant dans sa présentation que dans son contenu, se veut un outil pour ceux qui voudront appliquer cette méthode. Les commentaires de ceux qui l'utiliseront seront appréciés afin de lui apporter des améliorations si nécessaire.

ANNEXE I

Liste de documents publiés, par le gouvernement du Québec, dans le cadre d'analyse de programmes dans laquelle la méthode DACUM-DELPHI a été utilisée

Documents publiés dans le cadre de l'analyse des programmes de la famille des techniques humaines :

Auteure de ces documents : Nicole Simard

1. Titre : Inventaire des tâches et opérations actuelles et prévisibles de la fonction-type :

		Code	ISBN
"Policier"	310.01	15-4067	2-550-00503-1
"Agent correctionnel"	310.02	15-4066	2-550-00502-3
"Technicien en droit"	310.03	15-4072	2-550-00508-2
"Educateur en garderie"	322.03	15-4068	2-550-00504-X
"Educateur spécialisé"	351-00	15-4065	2-550-00501-5
"Praticien de niveau collégial en gérontologie"	352.00	15-4077	2-550-00729-8
"Technicien en recherche psycho-sociale"	384.01	15-4069	2-550-505-8
"Technicien en assistance sociale"	388.00	15-4064	2-550-00500-7
"Technicien en loisir"	391.00	15-4071	2-550-00507-4
"Technicien en documentation"	393.00	15-4070	2-550-00506-6

Date de publication : Premier trimestre 1980

2. Titre : Les techniques humaines au collégial de la formation à l'emploi : conditions d'exercice.

Essai de regroupement des tâches communes aux différentes fonctions-types 15-4096 2-550-1181-3

Date de publication : Deuxième trimestre 1980

3. Titre : Analyse des programmes de la famille des techniques humaines, quatrième trimestre 1982, 15-5916, 2-550-05589-6

4. Frenette-Coutu, Marie-Claude, Rizkalla, Samir, Simard, Nicole, Technique de prévention, de sécurité et d'investigation, quatrième trimestre 1982, 15-5927, 2-550-05616-7.

5. Courchesne, Marie-Christine, Inventaire des tâches et opérations de "l'Intervenante en obstétrique" (Sage-femme), quatrième trimestre 1980, 15-5808, 2-550-04092-9.

Documents publiés dans le cadre de l'analyse des programmes de la famille de techniques biologiques :

Auteure de ces documents : Lucie Deschênes

	Code	ISBN
6. Titres :		
L'Environnement naturel au Québec. Analyse du processus de travail de niveau technique.	1558-52	2-550-04682-X
L'Environnement naturel au Québec. Analyse du processus de travail de niveau technique. Condensé.	1558-56	2-550-04686-2
Annexe I : secteur Faune et Flore	1558-53	2-550-04683-8
Annexe II : secteur Forêt	1558-54	2-550-04684-6
Annexe III : secteur Air et Eau	1558-55	2-550-04685-4

Date de publication : Troisième trimestre 1981

7. Drainville, Jacques, Profil-type de la fonction Secrétariat. Analyse des besoins qualitatifs du marché du travail. Avril 1983.

8. Beaudet, André et Cadieux, Françoise. Rapport sur l'évaluation des techniques d'aménagement, DGEC, 1979.

9. Dulong, Carmel. La fonction de travail des "Infirmiers(ères), DGEC, 1980.

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

Août 1984